



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur l'unité :

Montpellier Recherche en Management (M.R.M)

sous tutelle des établissements et
organismes :

Université de Montpellier 2 (établissement déposant)

Université de Montpellier 1

Université de Montpellier 3

Groupe Sup de Co Montpellier

Janvier 2010



Unité

Nom de l'unité : Montpellier Recherche en Management (M.R.M)

Label demandé : Equipe d'accueil (E.A.)

N° si renouvellement : -

Nom du directeur : M. Yves DUPUY, Université de Montpellier 2

Membres du comité d'experts

Président :

M. Alain SCHATT, Université de Bourgogne

Experts :

M. Pascal ALPHONSE, Université de Lille 2

M. Benoit DEMIL, Université de Lille 1

M. Denis GUIOT, Université Paris Dauphine

Mme Isabelle HUAULT, Université Paris Dauphine

Expert(s) proposés par des comités d'évaluation des personnels (CNU, CoNRS, CSS INSERM, représentant INRA, INRIA, IRD.....) :

Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Frederic LOBEZ

Représentant(s) des établissements et organismes tutelles de l'unité :

Mme Danièle HERIN, Présidente de l'Université Montpellier 2

Mme Anne FRAISSE, Présidente de l'Université Montpellier 3

M. Jacques MERCIER, Vice-président (CS) de l'Université Montpellier 1

M. Christian PERIGAUD, Vice-Président (CS) de l'Université Montpellier 2

M. Didier JOURDAN, Directeur du groupe Sup de Co Montpellier.



Rapport

1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite :

La visite s'est déroulée le vendredi 15 janvier 2010 dans les locaux de l'Université de Montpellier 2. La matinée a été consacrée au bilan des trois équipes de recherche en sciences de gestion (CREGOR, CR2M, ERFI), qui regroupent les enseignants chercheurs des trois universités de Montpellier. Après une présentation du bilan de chaque équipe par les trois directeurs et par les responsables d'axes de recherche, les membres du comité ont eu l'occasion d'approfondir certains points avec les enseignants-chercheurs et avec les doctorants. L'après-midi a été consacrée au projet de regroupement de ces trois équipes au sein d'un centre de recherche unique en gestion (MRM), auquel se rajoute le CEROM, le centre de recherche du groupe Sup de Co Montpellier. Après une présentation du projet MRM, les membres du comité ont eu l'occasion d'échanger sur le projet scientifique, sur la gouvernance et sur les moyens humains et financiers de MRM, avec les enseignants-chercheurs et avec plusieurs représentants des établissements de tutelle. Le comité de visite a particulièrement apprécié l'honnêteté de la présentation, mettant en avant les points forts, mais aussi les questions que se posent actuellement les équipes de Montpellier.

- Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

Les enseignants chercheurs en sciences de gestion de Montpellier sont localisés sur différents sites, en raison de leur rattachement à plusieurs institutions. Cette situation n'est cependant pas problématique dans la mesure où, d'une part, le temps de trajet d'un lieu à un autre reste raisonnable, d'autre part, les membres des équipes sont regroupés (au moins partiellement) suivant les affinités de recherche.

Historiquement, la naissance de la recherche en gestion à Montpellier remonte à 1975, année de la création de l'ERFI. Puis, le CREGOR, et dernièrement le CR2M (né en 2007), sont venus étendre le potentiel de recherche. Actuellement, l'ERFI se préoccupe des questions liées à l'entrepreneuriat (ERFI-SEPT), à la finance et la comptabilité (ERFI-FCCS), et au management stratégique (ERFI-OST). Les membres du CREGOR s'intéressent aux systèmes d'information (axe SI), aux questions d'organisation et de ressources humaines (axe ORHA), et au contrôle et à la stratégie (axe COST). Les deux axes développés par le CR2M sont le marketing et la finance. Enfin, les travaux du CEROM sont regroupés dans deux axes : Entrepreneuriat & Dynamique des Marchés, et Management des Technologies et Dynamique des Organisations.

- Equipe de Direction :

Les quatre équipes qui ont décidé de se regrouper sont actuellement dirigées par Yves DUPUY (CREGOR), Patrick SENTIS (CR2M), Frédéric LEROY (ERFI) et Frank LASCH (CEROM). Ces responsables ont fait part de leur envie de faire émerger à Montpellier un centre de recherche reconnu au niveau national et international. Le nouveau projet (MRM) est porté par Yves DUPUY. Les quatre directeurs feront partie du comité de direction du nouvel ensemble.



- Effectifs de l'unité : (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan (hors CEROM)	Dans le projet (avec CEROM)
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	74	68
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	36
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0,5	0,5
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	3
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	80	78
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	30	33

2. Appréciation sur la nouvelle unité (MRM)

- Avis global :

Les enseignants-chercheurs des trois universités de Montpellier, en association avec ceux du groupe Sup de Co Montpellier, proposent un projet pertinent et ambitieux. Le regroupement des forces vives en sciences de gestion donnera naissance à un nouveau centre de recherche, qui se situera parmi les plus importants en France en termes de taille. Avec près de 100 enseignants-chercheurs (dont un tiers est actuellement habilité à diriger des recherches), 78 doctorants, une dizaine de soutenances de thèses par an, et une production significative d'articles dans les revues scientifiques (figurant dans le classement de l'AERES), MRM sera en capacité de rayonner au niveau national et international. Ce projet structurant a été validé sans aucune ambiguïté en assemblée générale par les enseignants-chercheurs. Pour ces raisons, le comité d'experts a émis un avis positif sur ce projet de regroupement, mais il considère que certaines zones d'ombre devront être dissipées, au cours des mois à venir, notamment sur le projet scientifique et sur la gouvernance de MRM.

- Points forts et opportunités :

La taille « critique », résultant du regroupement est, sans aucun doute, le principal point fort de cette nouvelle équipe. Elle devrait faciliter la collecte de fonds (projets ANR, contrats avec les entreprises, etc.), et ainsi accroître la visibilité de la recherche en sciences de gestion à Montpellier. Par ailleurs, la complémentarité des compétences et des thématiques de recherche des équipes actuelles devrait permettre de couvrir les principaux champs de recherche en gestion.

La pyramide des âges est un autre point fort de ce nouveau centre ; 75% des enseignants-chercheurs ont moins de 45 ans. Les efforts entrepris en matière de recrutement au cours des dernières années permettent à MRM d'associer des enseignants-chercheurs expérimentés et des collègues plus jeunes, l'ensemble disposant d'un fort potentiel de développement.



Enfin, la présence de plusieurs chercheurs extrêmement actifs en recherche, jouissant d'une excellente réputation au niveau national, permet de penser que la dynamique perçue par le comité ne devrait pas s'essouffler dans les années à venir. Cet avis est renforcé par le sentiment d'un fort soutien à ce projet par les établissements de tutelle.

- **Points à améliorer et risques :**

Pour que MRM émerge, rapidement, comme un centre de référence au niveau national et international, quatre difficultés principales devront cependant être surmontées.

La première difficulté est relative au projet scientifique. Le comité a souligné la grande diversité des thématiques et des axes de recherche développés. Si la diversification procure certains avantages, elle fait cependant courir le risque d'un éparpillement des efforts et des moyens. Un resserrement des axes de recherche pourrait s'avérer bénéfique. En choisissant des axes forts de différenciation, MRM améliorerait sa lisibilité et aurait plus de chances de bénéficier des effets multiplicatifs espérés.

Une seconde difficulté a trait à la gouvernance et aux règles de fonctionnement qui restent relativement floues, bien que certaines réflexions aient déjà permis d'esquisser les nouvelles structures de décision et de contrôle de MRM. Conscient des difficultés rencontrées dans ce type de rapprochement, le comité rappelle que la création de nombreuses structures est consommatrice de temps et de ressources. Par ailleurs, il considère que la définition de règles de fonctionnement (d'allocation des ressources financières, de sélection et d'encadrement des doctorants, etc.) devrait constituer un chantier prioritaire. L'effort à réaliser ne doit pas être sous-estimé, dans la mesure où les règles adoptées n'étaient pas homogènes dans les centres de recherche qui ont décidé de se regrouper.

La présence de plusieurs chercheurs « non-productifs » (au regard des critères de l'AERES) constitue une troisième difficulté. La production actuelle, même si elle est significative, provient de 40 % d'enseignants chercheurs « productifs ». Les choix futurs, sur les modalités d'accompagnement et la définition des incitations à publier, s'avèreront décisifs pour espérer rayonner rapidement au niveau international. A ce jour, les publications internationales restent encore peu nombreuses, même si plusieurs membres ont produit des efforts notables pour publier dans les revues internationales au cours des années récentes.

La question des moyens humains et financiers est le dernier point clé soulevé par le comité. L'encadrement administratif a été jugé très insuffisant, et MRM ne dispose d'aucun ingénieur de recherche. Cette (relative) carence risque de peser sur le temps consacré à l'activité de recherche, ainsi que sur l'animation de la recherche par les principaux responsables. De l'obtention de moyens humains et financiers (une présence internationale est beaucoup plus coûteuse) dépendra largement l'atteinte des objectifs fixés par MRM. Le comité a toutefois relevé avec satisfaction l'engagement des tutelles à doter la future unité d'un administratif de haut niveau, d'attribuer à l'unité des postes d'enseignants-chercheurs supplémentaires, et de généraliser une politique incitative en matière de publication.

- **Recommandations au directeur de l'unité :**

Si le comité a globalement apprécié le projet, il estime cependant que toutes les conditions ne sont pas encore totalement remplies pour qu'il soit couronné de succès. En particulier, le projet scientifique devrait être resserré, pour accroître la lisibilité de MRM ; les modalités d'organisation et de fonctionnement de cette nouvelle structure restent floues et devraient être définies rapidement ; des efforts d'accompagnement et la mise en place de nouvelles incitations s'avèreraient nécessaires pour limiter le nombre de « non-productifs » (au sens de l'AERES) ; les soutiens humains et financiers restent insuffisants pour que MRM devienne visible au niveau international.

Les nombreux échanges entre les membres du comité et les enseignants chercheurs de MRM, qui ont fait preuve d'une grande transparence, conduisent le comité à penser que la plupart des obstacles pourront être franchis dans un laps de temps raisonnable. Le soutien affiché par les autorités de tutelle constitue d'ailleurs un élément clé de la confiance accordée par le comité à la réussite du projet MRM.



- **Données de production :**

(cf. http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf)

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet (hors CEROM)	31
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	-
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$ (hors CEROM)	42%
Nombre d'HDR soutenues	
Nombre de thèses soutenues	45
Autre donnée pertinente pour le domaine (à préciser...)	

3 • **Appréciations détaillées :**

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

La production des enseignants chercheurs regroupés au sein de MRM est significative, bien que le pourcentage de « non-producteurs » ne soit pas négligeable, mais la part des publications dans des revues internationales (figurant dans le classement de l'AERES) reste faible. Enfin, il semble que les chercheurs ont éprouvé des difficultés à transformer de nombreuses communications présentées à des congrès scientifiques en articles publiés dans des revues.

- **Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :**

De nombreux thèmes sont abordés par les chercheurs de MRM, ce qui dénote la présence de compétences multiples. MRM possède un avantage compétitif sur certains axes spécifiques, développés depuis de longues années tels que les systèmes d'information ou l'entrepreneuriat, ou développés plus récemment tel que l'alter-management. Le comité estime cependant que la grande variété de thématiques pourrait avoir des effets négatifs en termes de visibilité et suggère, par conséquent, une rationalisation des axes de recherche.

- **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

Une évolution quantitative et qualitative des travaux au cours des dernières années a été soulignée. La question du ciblage des revues a cependant été soulevée : de nombreux articles ont été publiés dans des revues ne figurant pas dans le classement de l'AERES, et principalement dans des revues françaises. Les soutenances de thèses, régulières (une dizaine par an), sont le signe d'un réel dynamisme ; l'obtention de prix de thèses au niveau national (AFC et AFFI-Euronext) a d'ailleurs couronné les efforts de l'équipe. Enfin, si les membres de MRM participent activement aux manifestations scientifiques, il faut cependant noter que de nombreuses communications à des congrès n'ont pas donné lieu à des publications dans des revues académiques.



- Qualité et pérennité des relations contractuelles :

Les relations entre les centres de recherche universitaires et le groupe Sup de Co Montpellier, développées au cours des dernières années, ont été mutuellement profitables. Elles consistent, en particulier, en un financement de thèses, un recrutement de docteurs et un apport financier du groupe Sup de Co (participation à des congrès internationaux, acquisition de bases de données, etc.). Il n'est donc pas étonnant que le CEROM rejoigne le nouveau centre de recherche (MRM), même si son statut est particulier, dans la mesure où il est obligé de conserver une certaine indépendance en matière de stratégie, d'organisation et de fonctionnement.

• **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité de recherche dans son environnement :**

L'attractivité de MRM est importante au niveau national. En revanche, les efforts entrepris au niveau international sont trop récents pour que l'on puisse apprécier leurs résultats.

- **Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'unité, y compris les invitations à des manifestations internationales :**

Les chercheurs montpelliérains ont participé à plusieurs manifestations internationales et MRM affiche plusieurs publications dans des revues académiques anglo-saxonnes (classées ou non par l'AERES).

Concernant les distinctions récentes, le comité a noté que deux prix de thèse ont été octroyés récemment (dans les domaines de la finance et de la comptabilité), ainsi que les excellents résultats obtenus au concours national d'agrégation en sciences de gestion. Lors du dernier concours, 3 maîtres de conférences sur 4 ont été reçus (pour moins de 30 postes de professeurs au niveau national).

- **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

Les universités de Montpellier sont confrontées, à l'instar de la plupart des universités françaises, à un manque d'étudiants en gestion souhaitant poursuivre en doctorant. Les nombreux débouchés dans le secteur privé pour les étudiants ayant obtenu un Master, à des salaires élevés (comparativement à ceux des enseignants-chercheurs) en sont la principale cause. Malgré ce contexte, le nombre de doctorants inscrits est élevé. Par ailleurs, au niveau des enseignants-chercheurs, la pyramide des âges est plus que satisfaisante ; les trois universités ont donc réussi à recruter sans trop de difficultés.

- **Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :**

Une certaine hétérogénéité a été constatée, quant à la capacité à obtenir des financements externes. Si le CREGOR semble avoir développé une réelle expertise dans ce domaine, les deux autres équipes semblent plus dépendantes des financements ministériels. Il est fort probable que la création de MRM favorisera, à l'avenir, l'accès à de nouvelles sources de financement.

- **Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des laboratoires étrangers :**

A ce jour, les trois équipes n'ont pas réussi à développer des partenariats internationaux durables. Les quelques expériences d'invitations de chercheurs étrangers ont été concluantes, mais elles restent épisodiques. La création de MRM devrait permettre de donner un nouvel élan à la politique internationale.



- Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :

Les relations avec le tissu socio-économique local sont nombreuses. Les travaux appliqués, développés dans certains axes de recherche, y participent largement. Il faut insister sur l'existence de très nombreuses publications, dans des revues dites « de transfert » (non classées par l'AERES), qui traduisent une volonté de communication et de reconnaissance auprès de divers acteurs extérieurs.

• Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'unité:

La fusion des quatre centres de recherche en un centre unique nécessite qu'une stratégie globale soit définie. La tentation est en effet grande d'ajouter simplement les différentes activités des centres existants.

Dans cette perspective, les membres du comité de direction de MRM ont choisi de procéder en deux temps : une première phase reprenant les axes actuels des 4 équipes qui fusionnent, de façon à faciliter l'apprentissage de la vie dans un ensemble unique ; une seconde phase au cours de laquelle les axes scientifiques seront redéfinis et resserrés. Le comité d'évaluation de MRM juge que cette stratégie en deux temps est opportune et prudente, à condition que la première phase ne soit pas trop longue. Au plan de la gouvernance, le projet envisagé repose sur les éléments suivants :

- un conseil de 20 membres se réunissant au moins trois fois par an ;
- une assemblée générale annuelle ;
- un comité de direction réunissant les quatre directeurs actuels et le directeur d'unité élu par l'ensemble des enseignants-chercheurs ;
- deux commissions se réunissant mensuellement et travaillant notamment sur les questions scientifiques.

- Pertinence de l'organisation de l'unité, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :

Les efforts des derniers mois ont principalement porté sur la nécessité d'aboutir à un accord, entre les diverses parties prenantes, pour fusionner les trois centres de recherche en un centre unique. Ce regroupement des forces vives en sciences de gestion étant désormais acquis, les enseignants-chercheurs vont pouvoir s'attacher à définir une stratégie plus précise, ainsi que des modalités d'organisation, de fonctionnement et de communication, pour atteindre les objectifs fixés. Certaines idées clés ont déjà été esquissées lors de la visite du comité, mais elles méritent d'être précisées au cours des mois à venir.

- Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :

Une volonté claire a été affichée d'animer la recherche et d'accompagner les « non-produisants », mais les contours de cette politique n'ont pas encore été définis clairement. De nouvelles possibilités sont apparues récemment au sein de l'Université de Montpellier 2, qui porte ce projet (décharge de cours et système de primes) ; elles pourraient se révéler efficaces à moyen terme. En matière de prise de risque, le comité n'a rien relevé de particulier, à l'exception du développement de l'axe de l'alter-management, qui constitue sans doute un point d'originalité à conserver.

- Implication des membres de l'unité dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :

La présence de nombreux enseignants-chercheurs lors de la visite du comité d'experts, pour la présentation du bilan et du projet, conduit à penser que l'implication des membres est très forte en matière de structuration de la recherche. Les responsables d'axes de recherche sont également en charge de diplômes (notamment de Masters), en relation étroite avec les thématiques de recherche. Par ailleurs, ils ont développé d'étroites relations avec d'autres centres de recherche (par exemple, l'Unité de recherche MOISA, spécialisée dans le domaine de l'agronomie).



- **Appréciation sur le projet :**

Le comité a été unanime sur la pertinence de ce projet, sur le dynamisme des chercheurs rencontrés, et sur l'envie d'émerger comme un centre de recherche de référence en sciences de gestion. Il attire cependant l'attention des divers responsables sur les efforts à fournir en matière de stratégie et de gouvernance pour espérer se positionner rapidement au niveau international.

- **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

La décision prise par les enseignants-chercheurs et par les instances de tutelle de regrouper la recherche en sciences de gestion au sein d'un centre unique devrait se révéler bénéfique à moyen ou long terme. Elle devrait limiter « l'éparpillement » des moyens, et permettre aux chercheurs de définir certains axes forts permettant de se différencier, avec pour conséquence une plus grande lisibilité et une meilleure visibilité de la recherche en sciences de gestion menée à Montpellier.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

Dans l'état actuel du projet, la politique d'affectation des moyens n'est pas précisée. Par le passé, les politiques mises en œuvre étaient spécifiques aux trois centres universitaires (par exemple, les besoins plus importants en matière de bases de données de certains centres nécessitaient des affectations différentes). La volonté affichée d'aboutir à un large consensus devrait faciliter, au cours des prochaines semaines, la définition et la mise en œuvre d'une politique satisfaisante pour l'ensemble des membres. Oralement, il a été affirmé par les directeurs des unités concernées par la fusion que la répartition budgétaire entre équipes se ferait en fonction du nombre de « producteurs ». Il faudra cependant veiller à ce que les arbitrages futurs, qui s'imposent dans des structures de taille plus importante, ne consomment pas trop de temps et de ressources. Cela nécessitera également l'obtention de moyens supplémentaires, tant humains (personnel administratif, ingénieur de recherche) que financiers (renforcement de la présence internationale), de sorte à produire les synergies escomptées.

- **Originalité et prise de risques :**

La prise de risque et l'originalité sont globalement faibles : les thématiques de recherche sont nombreuses, variées, et relativement classiques en sciences de gestion. Les porteurs de projet n'ont à l'heure actuelle, et pour les raisons évoquées plus haut, pas défini d'axes nouveaux et distinctifs. Les thèmes historiques, tels que les systèmes d'information et l'entrepreneuriat, ou plus récents, tels que l'alter-management, pourraient éventuellement être renforcés. Cela nécessiterait notamment que les membres de ces axes développent d'étroites relations avec des partenaires étrangers. Les axes disciplinaires classiques en sciences de gestion, tels que la comptabilité, la finance, le marketing, les ressources humaines, ou la stratégie, devraient éventuellement être resserrés sur un nombre limité de thématiques transversales, permettant à MRM de se différencier plus clairement.

4 • Analyse équipe par équipe et/ou par projet (partie à dupliquer si nécessaire pour chaque équipe)

L'analyse par équipe porte uniquement sur les trois équipes des universités de Montpellier - CREGOR, CR2M et ERFI -, qui avaient un statut d'équipe d'accueil avant le regroupement dans une équipe unique (MRM).

Intitulé de l'équipe : Le CREGOR

Nom du responsable : M. Yves DUPUIS

Le CREGOR est dirigé par Yves DUPUY. Il comprend également trois responsables d'axes de recherche (SI, COST et ORHA). Ce centre s'intéresse à la dynamique des transformations organisationnelles.



- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	26	26
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	0
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0	0
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	0
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	17	17
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	10	10

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

Le CREGOR a produit de nombreux articles et a fait soutenir de nombreuses thèses au cours du dernier contrat quadriennal, mais au regard des critères de l'AERES, seulement 30 % des enseignants chercheurs ont un statut de « produisant ».

- **Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :**

Le CREGOR compte 26 membres permanents, qui ont choisi de travailler sur trois axes différents. Globalement, ce centre privilégie une recherche appliquée, qui répond à de véritables attentes de certains partenaires (demande de différentes organisations du secteur privé ou public), notamment dans le domaine des systèmes d'information et de la réduction des coûts.

- **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

Le choix qui a été fait de privilégier une recherche appliquée n'est pas sans conséquences sur la production d'articles. En effet, plusieurs membres du CREGOR sont considérés comme « non-productifs », au sens de l'AERES. Malgré les efforts de certains membres, la production globale reste faible. En revanche, le nombre de thèses soutenues, ainsi que les publications dans des revues « de transfert » et les communications dans des congrès, sont satisfaisants.

- **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

L'intégration du CREGOR au sein de MRM devrait faciliter grandement le développement de relations contractuelles de qualité.



- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Le CREGOR a un rayonnement local incontestable, -il entretient des relations étroites avec plusieurs organisations locales-, ce qui lui a permis d'obtenir des financements externes. En revanche, sa présence internationale est quasi-inexistante et une forte hétérogénéité est à signaler, au niveau national, quant au rayonnement des membres de ce centre de recherche.

- **Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'équipe ou à ceux qui participent au projet, y compris les invitations à des manifestations internationales :**

L'intégration du CREGOR au sein de MRM devrait faciliter grandement la participation à des manifestations internationales.

- **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

Le CREGOR a accueilli en résidence des professeurs seniors en congé sabbatique. Il a signé deux conventions internationales avec l'université de Lausanne et celle de Coimbatore (Inde).

- **Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :**

Le CREGOR dispose d'une longue expérience en matière de gestion de contrats et de conventions.

- **Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des équipes étrangères :**

L'intégration du CREGOR au sein de MRM devrait favoriser la participation des membres à des programmes internationaux.

- **Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :**

Au cours des dernières années, de nombreux travaux ont été publiés dans des revues dites de « transfert », ce qui prouve une réelle volonté de valoriser les recherches auprès d'autres publics que celui des chercheurs.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**
 - **Pertinence de l'organisation, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :**

L'intégration du CREGOR au sein de MRM devrait remettre en cause l'organisation, la gouvernance et la communication interne et externe.

- **Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :**

Le CREGOR a fait le choix de développer trois axes de recherche, ce qui paraît ambitieux pour une équipe de taille relativement réduite. Par ailleurs, le faible taux de « producteurs » au sens de l'AERES conduit le comité à penser que les efforts d'accompagnement ont été globalement insuffisants.



- **Implication des membres dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :**

Plusieurs membres semblent fortement impliqués dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région, à en juger notamment par leur implication dans des diplômes (direction de Master, par exemple), en étroite relation avec leur activité de recherche.

- **Appréciation sur le projet :**
 - **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

L'intégration du CREGOR au sein de MRM nécessitera une redéfinition des axes de recherche actuels.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

Ce point n'appelle aucun commentaire particulier.

- **Originalité et prise de risques :**

L'originalité et la prise de risque sont globalement faibles, en raison de la variété des thématiques de recherche abordées, la plupart d'entre elles étant relativement classiques en sciences de gestion, à l'exception des recherches en systèmes d'information ; le CREGOR continue à jouer un rôle majeur en France sur cette thématique.

- **Conclusion :**

- **Avis :**

Le CREGOR compte parmi ses membres des enseignants-chercheurs dynamiques, qui jouissent d'une excellente réputation au niveau national. Cela étant, bien que plusieurs articles aient été publiés et que plusieurs thèses aient été soutenues au cours des dernières années, il apparaît que le pourcentage de « non-productifs » reste élevé, que la variété des thèmes de recherche nuit quelque peu à la visibilité du CREGOR, et que l'activité de recherche reste peu internationalisée.

- **Points forts et opportunités :**

Le CREGOR a une forte visibilité locale et a développé une certaine expertise en matière de recherche de financements externes. Il est l'un des rares centres de recherche français en sciences de gestion à se préoccuper des systèmes d'information : il s'agit potentiellement d'un avantage compétitif, qui mériterait d'être consolidé.

- **Points à améliorer et risques :**

Le principal point à améliorer concerne la production insuffisante de ce centre dans des revues classées par l'AERES. Cette situation s'explique par une trop grande hétérogénéité entre les membres de l'équipe en matière de production d'articles. Des procédures d'accompagnement et d'incitations devront être définies et mises en œuvre pour atteindre des niveaux de production plus conformes aux standards actuels.

- **Recommandations :**

La fusion avec les deux autres centres de recherche des Universités de Montpellier, au sein de MRM, devrait se révéler bénéfique pour le CREGOR. En retour, l'expérience acquise en matière de financement externe par le CREGOR s'avérera également très utile pour le nouvel ensemble.



Intitulé de l'équipe : Le CR2M

Nom du responsable : M. Patrick SENTIS

Le CR2M est dirigé par Patrick SENTIS. Il est subdivisé en deux axes « traditionnels » en sciences de gestion - Finance et Marketing -, qui sont placés sous la responsabilité de deux professeurs en sciences de gestion.

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	23	23
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	0
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0	0
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0,5	0,5
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	19	19
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	10	10

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

Le CR2M est une équipe jeune. Elle a produit néanmoins de nombreux articles et a fait soutenir des nombreuses thèses au cours du dernier contrat quadriennal, mais au regard des critères de l'AERES, moins de 50 % des enseignants chercheurs ont un statut de « produisant ».

- **Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :**

Les axes retenus par le CR2M sont traditionnels. Bien que la prise de risque soit faible, plusieurs chercheurs jouissent d'une bonne réputation au niveau national, parce qu'ils ont su exploiter judicieusement certaines thématiques précises.

- **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

En privilégiant des recherches en finance et en marketing, les membres ont été capables de valoriser leurs travaux dans des revues de bonne qualité (au sens de l'AERES). Par ailleurs, le comité a noté les efforts faits pour publier au niveau international. Le pourcentage de « non-productifs » pourrait encore être réduit.

- **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

A l'exception de relations avec l'ESC Montpellier, les relations contractuelles semblent peu développées ; mais cela est probablement lié à la jeunesse de cette équipe.



- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

Le CR2M a un rayonnement national, grâce à la présence de quelques enseignants-chercheurs renommés. Au plan international, les efforts faits au cours des années récentes doivent être poursuivis.

- **Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'équipe ou à ceux qui participent au projet, y compris les invitations à des manifestations internationales :**

Le CR2M a été choisi pour organiser le congrès de l'Association française de finance (AFFI) en 2011.

- **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

L'équipe est de création trop récente pour en juger. Toutefois, l'intégration du CR2M au sein de MRM devrait faciliter le recrutement de chercheurs, de post-doctorants ou d'étudiants étrangers.

- **Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :**

Le CR2M n'a pas obtenu de financements externes conséquents, en raison probablement de sa jeunesse, mais les relations privilégiées entretenues avec l'ESC Montpellier ont permis aux membres de disposer de moyens (achat de bases de données) pour effectuer leur recherche dans des conditions satisfaisantes.

- **Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des équipes étrangères :**

L'équipe est de création trop récente pour produire un bilan significatif à cet égard.

- **Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :**

Plusieurs articles ont été publiés dans des revues dites de « transfert » (non classées par l'AERES), ce qui dénote une réelle volonté de valoriser les recherches auprès d'autres publics que celui des chercheurs.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**
 - **Pertinence de l'organisation, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :**

L'intégration du CR2M au sein de MRM devrait remettre en question l'organisation, la gouvernance et la communication interne et externe.

- **Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :**

Le CR2M a fait le choix de développer deux axes de recherche classiques (marketing et finance). La prise de risque est donc très faible.

- **Implication des membres dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :**

Plusieurs membres semblent fortement impliqués dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région, à en juger notamment par leur implication dans des diplômes (direction de Master, par exemple), en étroite relation avec leur activité de recherche.



- **Appréciation sur le projet :**
 - **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

L'intégration du CR2M au sein de MRM nécessitera une redéfinition des axes de recherche actuels.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

Ce point n'appelle aucun commentaire particulier.

- **Originalité et prise de risques :**

L'originalité et la prise de risque sont globalement faibles ; la très grande majorité des centres de recherche en gestion français, et européens, produisent des travaux dans les deux axes privilégiés par le CR2M. Ce découpage présente cependant un intérêt indéniable : le choix de rattachement des différents membres à ces deux axes de recherche s'en trouve grandement simplifié.

- **Conclusion :**

- **Avis :**

Le CR2M est un centre relativement jeune, qui a produit de réels efforts quantitatifs et qualitatifs, et qui a connu une croissance significative de ses effectifs sur les deux dernières années, même si plus de la moitié des enseignants-chercheurs se situent encore en-dessous des standards de l'AERES en matière de production scientifique.

- **Points forts et opportunités :**

La production régulière et la volonté de valoriser les travaux dans des revues (classées par l'AERES) de bonne qualité, avec une présence de plus en plus internationale, constituent les points forts de cette équipe.

- **Points à améliorer et risques :**

Si les deux axes de recherche retenus (la finance et le marketing) permettent d'englober assez aisément la majorité des travaux des membres de l'équipe, l'absence de thématiques plus « précises », favorisant une réelle différenciation, pourrait s'avérer préjudiciable à moyen et à long terme, notamment au niveau international. Aux Etats-Unis et en Europe, des centres reconnus en finance et en marketing sont nombreux et disposent de ressources humaines et financières qui sont sans commune mesure avec celles du CR2M.

- **Recommandations :**

La fusion avec les deux autres centres de recherche des Universités de Montpellier, au sein de MRM, devrait se révéler bénéfique pour le CR2M. La redéfinition des axes de recherche méritera une attention particulière, au même titre que l'harmonisation des règles d'organisation et de fonctionnement de la nouvelle équipe.



Intitulé de l'équipe : L'ERFI

Nom du responsable : M. Frederic LEROY

L'ERFI est dirigé par Frédéric LEROY. Il comprend également trois responsables d'axes de recherche (ERFI-SEPT, ERFI-OSE, ERFI-FCCS).

- Effectifs de l'équipe ou affectés au projet (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	24	24
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs (cf. Formulaire 2.2 et 2.4 du dossier de l'unité)	0	0
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0	0
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)	0	0
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.7 du dossier de l'unité)	44	44
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	10	10

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

L'ERFI présente un bilan positif en termes de production et de productivité. Le pourcentage de « non-productifs », selon les critères de l'AERES, est encore élevé (environ 40 %).

- **Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :**

L'ERFI compte 24 membres permanents, qui ont choisi de se regrouper en trois groupes de recherche, ce qui est ambitieux. Sur certains domaines de recherche (entrepreneuriat), ce centre a cependant un rayonnement national, et sur d'autres, la prise de risque est réelle (alter-management).

- **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

La production d'articles et de thèses est très satisfaisante. Un effort qualitatif a été fait (au regard de la qualité des revues classées par l'AERES) et les efforts à l'international doivent être poursuivis. Le comité note, en particulier, une augmentation significative du nombre d'articles publiés par l'ERFI en 2007, un très bon taux de concrétisation des communications en articles publiés, et une nette anglicisation des articles.

- **Qualité et pérennité des relations contractuelles :**

L'ERFI coopère avec des équipes nationales sur des projets ANR.



- **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'équipe ou du projet dans son environnement :**

La présence de plusieurs enseignants-chercheurs disposant d'une bonne réputation au niveau national favorise le rayonnement et l'attractivité de ce centre. Au plan régional, l'ERFI coopère avec des institutions professionnelles (Artisanat, ordre régional des experts-comptables).

- **Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'équipe ou à ceux qui participent au projet, y compris les invitations à des manifestations internationales :**

L'ERFI coopère avec des équipes nationales sur des projets européens. En 2007, l'ERFI a organisé, avec le groupe Sup de Co Montpellier, le congrès IECER (Interdisciplinary European Congress on Entrepreneurship Research).

- **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

L'intégration de l'ERFI au sein de MRM devrait faciliter grandement le recrutement de chercheurs, de post-doctorants ou d'étudiants étrangers.

- **Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :**

L'intégration de l'ERFI au sein de MRM devrait augmenter sa capacité à obtenir des financements.

- **Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des équipes étrangères :**

Voir supra.

- **Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :**

Au cours des dernières années, de nombreux travaux ont été publiés dans des revues dites de « transfert », ce qui prouve une réelle volonté de valoriser les recherches auprès d'autres publics que celui des chercheurs.

- **Appréciation sur la stratégie, la gouvernance et la vie de l'équipe ou du projet :**
 - **Pertinence de l'organisation, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :**

L'intégration de l'ERFI au sein de MRM aboutira à une nouvelle organisation, ainsi qu'à une évolution de la gouvernance et de la communication interne et externe.

- **Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :**

En dépit des risques pris sur certaines thématiques innovantes, le taux limité de « non-produisants » au sens de l'AERES conduit le comité à penser que les efforts d'accompagnement mis en œuvre par l'ERFI ont été globalement positifs.

- **Implication des membres dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :**

Plusieurs membres semblent fortement impliqués dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région, en étroite relation avec leur activité de recherche.



- **Appréciation sur le projet :**

- **Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :**

L'intégration de l'ERFI au sein de MRM doit être pensée de façon à pérenniser le dynamisme actuel et à conforter les prises de risque jugées pertinentes par le comité.

- **Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :**

Ce point n'appelle aucun commentaire particulier.

- **Originalité et prise de risques :**

L'ERFI a fait le double choix de la tradition (les recherches en stratégie, en comptabilité-contrôle), et de la modernité (l'alter-management), tout en continuant à investir sur un axe fort (l'entrepreneuriat), sur lequel il joue un rôle de leader en France.

- **Conclusion :**

- **Avis :**

L'ERFI est un centre actif, qui affiche des résultats flatteurs en termes de production. Dans le nouvel ensemble constitué, il devra veiller à maintenir ses avantages comparatifs, et à poursuivre ses investissements en matière de présence et de visibilité internationale.

- **Points forts et opportunités :**

La productivité actuelle est indéniablement le point fort de ce centre. Ses prises de risque au plan du choix des thématiques sont à fort potentiel.

- **Points à améliorer et risques :**

L'enjeu est ici de préserver la dynamique positive des dernières années au sein du nouvel ensemble MRM, tout en recentrant l'activité de l'équipe sur ses axes les plus forts.

- **Recommandations :**

La fusion avec les deux autres centres de recherche des Universités de Montpellier, au sein de MRM, devrait se révéler bénéfique pour l'ERFI.